

VU Research Portal

Leiderschap in organisaties: Tot besluit

Vinkenburg, C.J.; Koopman, P.L.; den Hartog, D.N.

published in

Gedrag en Organisatie
2005

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Vinkenburg, C. J., Koopman, P. L., & den Hartog, D. N. (2005). Leiderschap in organisaties: Tot besluit. *Gedrag en Organisatie*, 18, 228-233.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Leiderschap in organisaties: tot besluit

Claartje Vinkenburg*, Paul L. Koopman** & Deanne N. Den Hartog***

Tijdens de afgelopen twee jaargangen publiceerde Gedrag & Organisatie binnen de Reeks 'Leiderschap in organisaties' naast een inleiding een zevental artikelen over recent en lopend onderzoek op dit terrein binnen het Nederlands taalgebied. De bijdragen verschilden qua onderwerp en qua gehanteerde onderzoeksmethodologie. Relatief veel aandacht was er voor transformationeel of charismatisch leiderschap en voor participatief leiderschap. Daarnaast lijken andere onderwerpen in opkomst, zoals impliciete leiderschaptheorieën, percepties van leiderschap en de rol van emotie bij leiderschap. Gepleit wordt voor grotere diversiteit in methodieken in het toekomstige leiderschaps-onderzoek.

Trefwoorden: leiderschap, onderzoek, onderzoeksmethodologie

1 Introductie

In *Gedrag & Organisatie* verscheen in voorjaar 2003 een oproep voor bijdragen over leiderschap ten behoeve van de reeks 'Leiderschap in Organisaties'. In 2004 en 2005 zijn naast een inleiding (Den Hartog, Koopman & Vinkenburg, 2004) zeven artikelen verschenen als onderdeel van deze reeks. In deze negende en tevens laatste bijdrage wordt teruggekeken op deze reeks. Gezamenlijk geven de artikelen een overzicht van recent onderzoek en theorieontwikkeling op het gebied van leiderschap in het Nederlandse taalgebied. Aanleiding voor de reeks vormde het feit dat leiderschap volop in de belangstelling staat, zoals blijkt uit de mate waarin de populaire media aandacht besteden aan succesvol maar vooral ook falend leiderschap in organisaties. De gastredactie van de reeks 'Leiderschap in organisaties' wilde een overzicht geven van het onderzoek dat begin 21e eeuw in Nederland en België gedaan wordt op het gebied van leiderschap. Daarbij was zij geïnteresseerd in zowel theorieontwikkeling als in empirisch onderzoek vanuit verschillende theoretische perspectieven. Bijdragen konden gebaseerd zijn op diverse methoden van onderzoek. Mogelijke onderwerpen die door de gastredactie werden aangedragen waren de rol van emoties in leiderschap, de rol van persoonlijkheid, de relatie tussen cultuur en leiderschap, de relatie tussen diversiteit en leiderschap, leiderschapsontwikkeling (waaronder evaluaties van trainingen), leiderschap

* Claartje Vinkenburg is universitair docent Organizational Behavior aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Correspondentieadres: Afdeling Management & Organisatiestudies, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit Amsterdam, De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam. E-mail: cvinkenburg@feweb.vu.nl

** Paul Koopman is hoogleraar Psychologie van Management en Organisatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

*** Deanne Den Hartog is hoogleraar Organizational Behavior aan de Universiteit van Amsterdam.

bij organisatieverandering, percepties van leiderschap, instrumentontwikkeling en de mogelijke zwarte kant of negatieve gevolgen van leiderschap. Den Hartog et al. (2004) gaven in het inleidende artikel op deze reeks een overzicht van de hoofdthema's in het internationale leiderschapsonderzoek door de jaren heen. Deze thema's waren terug te vinden in eerdere artikelen over leiderschap in *Gedrag & Organisatie* en zijn tevens voor een groot deel terug te vinden in de reeks. Naast de thema's bekijken we in dit artikel ook terug op de in de artikelen gehanteerde methodes van onderzoek, geven we kort aan wat ons in de reeks is opgevallen en welke mogelijkheden en uitdagingen wij zien voor verder onderzoek naar leiderschap in Nederland en België.

2 Thema's in leiderschapsonderzoek

In historische schetsen van het leiderschapsonderzoek wordt veelal onderscheid gemaakt naar theorieën en benaderingen waarin achtereenvolgens de persoon van de leider, zijn of haar stijl van leidinggeven en de context waarbinnen het leidinggeven zich afspeelt de focus van aandacht zijn. Den Hartog et al. (2004) signaleerden allereerst dat de hernieuwde belangstelling voor de relatie tussen *persoonkenmerken en leiderschap* die zich internationaal voordoet (nog) niet terug te vinden is in *Gedrag & Organisatie*. Ook in de reeks 'Leiderschap in organisaties' is die relatie niet of nauwelijks aan de orde gekomen. Aan *stijlen van leidinggeven* daarentegen is uitvoerig aandacht besteed in deze reeks, waarbij met name participatief leiderschap en transformationeel of charismatisch leiderschap aan bod kwamen. Participatief leiderschap (het betrekken van medewerkers bij de besluitvorming, vaak tegenover autocratisch leiderschap geplaatst) is een van de leiderschapstijlen waar sinds midden vorige eeuw veel onderzoek naar is gedaan. Transformationeel leiderschap is een jongere en zeer populaire theorie (uit de jaren '80) die door Den Hartog et al. (2004) als apart thema wordt aangedragen. In deze nieuwe hoofdstroming in het denken over leiderschap staan de rol van visie, inspiratie en betekenisgeving centraal. Binnen deze benadering is er zowel aandacht voor het gedrag van de leider als voor zijn of haar eigenschappen. Eveneens is er veel aandacht voor de rol van de ondergeschikte in het proces van leidinggeven (vooral de perceptuele en attributieprocessen).

In de reeks Leiderschap in organisaties besteden zowel Bouma en Emans (2005) als Van Breukelen en Van der Vlist (2005) aandacht aan *participatief leiderschap*. Bouma en Emans (2005) onderzoeken de mate waarin participatief leiderschap bijdraagt aan het succes van een organisatieverandering, te weten het invoeren van Customer Relationship Management bij een verzekeringsmaatschappij. Participatief leiderschap heeft een gunstige invloed op waargenomen effectiviteit van de organisatieverandering, waarbij het opvallend is dat de mate van betrokkenheid bij de besluitvorming van de respondenten gemiddeld genomen laag is. Verondersteld wordt dat mogelijke negatieve effecten van participatief leiderschap, zoals toenemende werklust, conflict en stress, zich pas voordoen wanneer de betrokkenheid groter is. Het zou dus interessant zijn om de resultaten van dit onderzoek te vergelijken met een situatie waarin medewerkers in hogere mate worden geconsulteerd als het gaat om het hoe, wat en waarom van de organisatieverandering.

Van Breukelen en Van der Vlist (2005) beschrijven in hun bijdrage een literatuuronderzoek naar de mogelijkheden en beperkingen van participatief leiderschap, om zo een antwoord te kunnen geven op de vraag in welke situaties participatief leiderschap het 'beste' is. Het is duidelijk dat het antwoord op

deze vraag onder meer afhangt van welk effectiviteitscriterium wordt gehanteerd. Het artikel biedt diverse aanknopingspunten voor nader onderzoek. Het laat een genuanceerd beeld zien van de complexe relatie tussen de diverse functies en het gedrag van een leider, de kenmerken van de situatie en de manier waarop effectiviteit wordt gedefinieerd.

In deze reeks van zeven besteden maar liefst vier artikelen aandacht aan het thema *transformationeel of charismatisch leiderschap*; Schyns en Sanders (2004), Damen et al. (2004), De Hoogh et al. (2004) en Van Engen en Vinkenburg (2005). Schyns en Sanders (2004) kijken naar het effect van impliciete leiderschapstheorieën (transformationeel leiderschap en 'romance of leadership') op de perceptie en evaluatie van leiderschap. Damen et al. (2004) geven in hun artikel gehoor aan de oproep van de gastredactie om een bijdrage over de rol van emotie in leiderschap. Zij hebben onderzocht in welke mate het vertonen van enthousiasme door een leider (in vergelijking met een neutrale of een ontspannen leider) effect heeft op de waargenomen effectiviteit van de leider. Deze relatie wordt gemedieerd door de overdracht van arousal en de mate van charisma. De Hoogh et al. (2004) beschrijven de ontwikkeling van een Nederlandstalig instrument om charismatisch leiderschap in organisaties (de CLIO) te meten. Dit nieuwe instrument probeert een aantal bekende problemen van de veelgebruikte MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) op te lossen en is bovendien vrij te gebruiken voor onderzoeksdoeleinden. Van Engen en Vinkenburg (2005) ten slotte brengen transformationeel leiderschap in verband met het maken van promotie. We weten al dat er een verband bestaat tussen transformationeel leiderschap en effectiviteit van leiders. Nu is ook aangetoond dat het vertonen van transformationeel leiderschap bijdraagt aan het maken van promotie. Bovendien blijkt dit voor vrouwen lastig uit te pakken; juist die stijl die goed bij hen past is niet de stijl die bijdraagt aan het bereiken van de top.

Het laatste historische thema dat Den Hartog et al. (2003) noemen is de *context* waarbinnen het leidinggeven zich afspeelt. Voorbeelden hiervan zijn de zogeheten contingentietheorieën, waarin aandacht wordt besteed aan situatietekenen. Een belangrijk onderdeel van de situatie wordt gevormd door de medewerkers waar de leidinggevende mee te maken heeft. De Vries et al. (2004) richten zich in hun artikel over de behoefte aan leidinggeven bij uitstek op die medewerker en zoeken een antwoord op de vraag wie behoefte heeft aan leiderschap en waarom. Op basis van een aantal onderzoeken dat in het artikel wordt beschreven concluderen zij dat medewerkers vooral behoefte hebben aan de 'linking pin'-functie van leiders, dat er een discrepantie bestaat tussen waar medewerkers behoefte aan hebben en wat leiders denken dat de behoeftes van hun medewerkers zijn. Tot slot noemen de auteurs de voornaamste voorspellers van behoefte aan leiderschap, te weten persoonlijke kenmerken van medewerkers en de waargenomen stijl van leidinggeven.

De rol van leiders in de specifieke context van veranderingsprocessen is een thema dat vaker terugkomt in *Gedrag & Organisatie*. Bouma en Emans (2005) schetsen de situatie in de organisatie ten tijde van de verandering uitgebreid. In de overige artikelen wordt de context van de organisatie waar mogelijk wel gerapporteerd en wordt wel rekening gehouden met de mogelijke invloed van de organisatiecontext, maar wordt deze niet expliciet meegenomen als factor. Ook conflict als een contextuele factor komt in deze reeks niet aan de orde. Nationale *cultuur* (een andere verschijningsvorm van de context) speelt wel een rol in diverse artikelen in de reeks. Schyns en Sanders (2004) repliceren een Duitse studie en geven duidelijk aan waar verschillen in de resultaten mogelijk vandaan komen onder invloed van cultuur. Het onderzoek van Van Engen en Vinkenburg (2005) maakt onderdeel uit van een vergelijkende studie

tussen de VS en Nederland. De vraag of de relatie tussen transformationeel leiderschap en promotie maken er in die landen anders uitziet, biedt aanknopingspunten voor verder onderzoek. De Hoogh et al. (2004) doen zoals eerder genoemd een uitdrukkelijke poging om een alternatief te bieden voor een zeer dominant Amerikaans instrument. Door op empowerment gericht leiderschap (participatie) en autocratisch leiderschap toe te voegen aan het instrument, kan hiermee worden onderzocht of het betrekken van medewerkers bij de besluitvorming in Nederland meer dan elders onderdeel uitmaakt van wat wij als effectief leiderschap beschouwen.

Den Hartog et al. (2004) suggereren naast bovengenoemde meer traditionele thema's en perspectieven (persoon, stijl en context) een aantal alternatieve manieren om naar leiderschap te kijken. Dit betreft allereerst de *rol van perceptie* in het leiderschapsproces. De drie experimentele studies die in de reeks zijn opgenomen (Schyns & Sanders, 2004; Damen et al., 2004; Van Engen & Vinkenburg, 2005) baseren zich alle op percepties van fictieve of typische leidinggevers zoals geschetst in een scenario of vignet. Met behulp van dergelijke experimenten kan worden aangetoond wat het mogelijke effect is van percepties op bijvoorbeeld besluitvorming of uitkomsten in organisaties. De andere alternatieve manieren om naar leiderschap te kijken komen niet in de serie terug. Naar de *attributie van prestaties* van medewerkers en/of leidinggevers in deze serie niet gekeken, noch naar de *individuele relatie tussen een leider en ondergeschikte*.

Uit dit overzicht blijkt dat thema's die in het verleden dominant waren als het gaat om gepubliceerd onderzoek naar leiderschap in *Gedrag & Organisatie* in deze reeks opnieuw centraal stonden. Dat geeft aan dat deze onderzoekstradities nog steeds voldoende aanknopingspunten bieden voor nader onderzoek, maar misschien ook dat het tijd wordt voor vernieuwing (onder onderzoekers én redacteurs).

3 Methodes in leiderschapsonderzoek

Gekeken is welke methodes van onderzoek terugkomen in de artikelen uit de reeks 'Leiderschap in organisaties'. Dit zijn vooral veldonderzoek (met vragenlijsten, in 3 artikelen: Bouma & Emans, 2005; De Vries et al., 2004; De Hoogh et al., 2004) en experimenten (eveneens 3 artikelen: Schyns & Sanders, 2004; Damen et al., 2004; Van Engen & Vinkenburg, 2005). Er is één artikel gebaseerd op literatuuronderzoek (Van Breukelen & van der Vlist, 2005). Er staat dus in de reeks geen verslag van kwalitatief onderzoek, geen discourse analyse, geen quasi- of veldexperimenten. Ook hiervoor geldt dat deze tradities (veld- en experimenteel onderzoek, gebaseerd op literatuuronderzoek) dominant zijn in het onderzoek naar leiderschap in Nederland en dat mogelijk wel zullen blijven. Aanvullingen gebaseerd op andere methodes zouden echter een interessant licht op de zaak kunnen werpen. Het uitvoeren van experimenteel onderzoek in een feitelijke organisatie levert waarschijnlijk onoverkomelijke problemen op, maar wij zouden contributies uit de kwalitatieve hoek of combinaties van kwalitatief en kwantitatief onderzoek toejuichen.

4 Conclusie

De reeks 'Leiderschap in organisaties' biedt de lezer van *Gedrag & Organisatie* een mooi en tamelijk compleet overzicht van wat er in Nederland

gebeurt aan onderzoek op dit terrein. Duidelijk is dat transformationeel leiderschap en participatief leiderschap de dominante thema's zijn op het gebied van leiderschapstijlen. De CLIO die in deze reeks werd gepresenteerd (De Hoogh et al., 2004), biedt nieuwe mogelijkheden om leiderschap in Nederland te meten en maakt bovendien de koppeling mogelijk tussen charismatisch en participatief gedrag. Tevens was er in deze reeks aandacht voor de behoefte aan leiderschap van medewerkers, de context van cultuur, de context van organisatieverandering en (als alternatieve kijk) percepties van leiderschap. De instelling van een bijzondere leerstoel in Groningen op het gebied van leiderschap en verandering (eind 2004, professor dr. J.I. Stoker) biedt mogelijkheden voor meer aandacht voor de rol van leiderschap in verandering. Er werd geen gehoor gegeven aan de oproep van Den Hartog et al. (2004) om de relatie tussen persoonlijkheid en leiderschap opnieuw te belichten. Dit zou een aanknopingspunt kunnen zijn voor nader onderzoek.

De gastredactie en de reviewers (die wij danken voor hun bijdrage) hebben zo mogelijk een nog meer compleet beeld omdat zij ook manuscripten hebben gelezen die uiteindelijk niet zijn geplaatst. In totaal kwamen er dertien abstracts en manuscripten binnen bij de gastredactie naar aanleiding van de oproep. Een deel hiervan verschijnt op termijn waarschijnlijk wel in *Gedrag & Organisatie* maar maakt vanwege het onderwerp of omstandigheden geen onderdeel uit van deze reeks. Enkele manuscripten werden afgewezen op grond van het reviewproces. We kregen geen reacties op onze oproep vanuit de universiteiten van Utrecht en Nijmegen. Ook België speelt een zeer beperkte rol (één auteur). Mensen uit de praktijk droegen eveneens niet of nauwelijks bij. Op deze plaatsen wordt ongetwijfeld wel onderzoek gedaan naar leiderschap. *Gedrag & Organisatie* zal mede daarom ook in de toekomst aandacht blijven besteden aan leiderschap in organisaties als belangrijk onderwerp voor wetenschappers en praktijkmensen.

Literatuur

- Breukelen, W. van & Vlist, R. van der (2005). Participatief leiderschap: mogelijkheden en beperkingen. *Gedrag en Organisatie*, 18, 3, 156-180.
- Bouma, J.T. & Emans, B.J.M. (2005). Participatief leidinggeven aan organisatieverandering; een onderzoek rond de implementatie van Customer Relationship Management. *Gedrag en Organisatie*, 18, 2, 122-138.
- Damen, F. Knippenberg, B. van & Knippenberg, D. van (2004). Enthousiasme en charismatisch leiderschap: een scenario-experiment. *Gedrag en Organisatie*, 17, 4, 272-288.
- Engen, M.L. van & Vinkenburgh, C.J. (2005). Transformationeel leiderschap en carrière maken: sekseverschillen in consequenties van effectief leiderschap. *Gedrag en Organisatie*, 18, 2, 103-121.
- Hartog, D.N. den, Koopman, P.L. & Vinkenburgh, C.J. (2004). Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks. *Gedrag en Organisatie*, 17, 2, 131-142.
- Hoogh, A.H.B. de, Hartog, D.N. den & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17, 5, 354-381.
- Schyns, B. & Sanders, K. (2004). Impliciete leiderschapstheorieën en de perceptie van transformationeel leiderschap: een replicatie van Duits onderzoek. *Gedrag en Organisatie*, 17, 2, 143-154.
- Vries, R.E. de, Roe, R.A., Taillieu, Th.C.B. & Nelissen, N.J.M. (2004). Behoeftte aan leiderschap in organisaties: wie heeft het en waarom? *Gedrag en Organisatie*, 17, 3, 204-226.

Summary

Leadership in organizations: final remarks

Claartje Vinkenburgh, Paul L. Koopman & Deanne N. Den Hartog, *Gedrag & Organisatie*, Volume 18, August 2005, pp. 228-233

In the last two volumes of the journal Gedrag & Organisatie a series of seven articles on 'Leadership in organizations' has been published, presenting recent and ongoing research in the Netherlands. The contributions varied in terms of content and research methods applied. The focus of attention was on transformational or charismatic leadership and on participative leadership. In addition, other issues seem to emerge such as implicit leadership theories, perceptions of leadership, and the role of emotion in leadership. The guest editors plead for more diversity in research methods in future research in this field.

Keywords: leadership, research, methodology